

フィリピンの財閥経営

——ソリアノ財閥の「ゼネラル・マネジャー制度」を中心として——

こ い け ん じ
小 池 賢 治

- はじめに
- I ゼネラル・マネジャー制度の機能と本質
 - II 同制度の形成過程
 - III 同制度をめぐる現状と問題点
 - IV 持株支配による財閥経営——アヤラ財閥の場合
- むすびにかえて

はじめに

途上国の財閥とその経営のメカニズムに関する関心が高まっているが、本稿はフィリピンの財閥経営のメカニズムについて、他の途上国の財閥との比較を念頭におきながら、検討しようとするものである^(註1)。財閥経営のメカニズムという場合、小論では財閥が傘下の多数の企業群の経営をコントロールするために講じている仕組みとその機能を指している。

各財閥の経営支配の中心となっている組織（以下、「頂上組織」または「頂上会社」という）が傘下の企業群をコントロールする関係を「グループ経営」(group management)と呼ぶなら、小論の課題はフィリピンの財閥のグループ経営のあり方とその特徴を検討するということになる。

この問題についてはフィリピンのアカデミズムにおいても今後の課題として残されているように思われるが、一つの貴重な手掛かりを与えてくれ

るのがE・C・ロールダンの調査である。ロールダン女史によれば、(1)フィリピンの財閥の頂上組織は、経営会社や持株会社、その両者を兼ねる経営持株会社など、その形態と機能がかなり多様であること、(2)こうした頂上組織は経営契約、持株、取締役や役員の派遣といった手段によりフィリピンの最大級の会社の多くをコントロールしていること、そして(3)15近い主だった頂上組織のほとんどが、傘下の会社の「ゼネラル・マネジャー」として機能している^(註2)とされている。

「経営契約」とは何か、「ゼネラル・マネジャー」の具体的な機能は何か、そして両者の関連はどうか。ロールダンの調査はこの点に関しては必ずしも明瞭ではない。わたくしの理解では、頂上組織が傘下の会社と結ぶ各種の「経営契約」のうちもっとも重要で特徴的な契約が、各社の「ゼネラル・マネジャー」として頂上組織が機能するという趣旨の経営契約である。

わたくしは旧稿で「ゼネラル・マネジャー」契約はフィリピン財閥のグループ経営に独特なものであること、しかしながらその機能と本質において「経営代理制度」(managing agency system, 以下、代理制と略す場合がある)と酷似している点を指摘した^(註3)。途上国とりわけインドに代表されるイギリス植民地での典型的なグループ経営のシステムであった代理制との類似性はまことに興味深

い現象である。代理制はイギリス植民地を中心に植民地時代はもちろん、独立後も南アジアでは1970年頃まで存続し、国によっては部分的ながら今も現存する^(注4)。

代理制との類似性はつぎの点に認められる。

代理制の場合、頂上組織が、「経営代理人」(managing agents)という名で傘下の各社と経営の代理契約を結び、この契約にもとづいて各社の経営全体を代行し、その代価として手数料を徴収する。これに対してフィリピンでは、頂上組織が、「ゼネラル・マネジャー」という名称で同様の経営契約を結び、これにもとづいて各社の経営を代行し、手数料を徴収するのである。

頂上組織に陣取る企業家は、どちらの場合も、傘下会社をつぎつぎと自から発起し、少なくとも当初の段階において単独では最大の株主として自から出資をもおこなう。出資に応じて取締役会のメンバーの選任権を持つことはいうまでもない。しかしながら、かれらはさらに進んで各社との間で経営の代行契約を結ぶ。経営の代行という形で各社の経営にかかわり、手数料を吸収する。「経営代理人」、「ゼネラル・マネジャー」と名称は異なるが、二つのグループ経営のシステムはあまりにもよく似ている。

フィリピンでは、まだこうした経営の仕組みを示す共通の用語が熟していない。本稿では「頂上組織がゼネラル・マネジャーという名目で傘下会社の経営を代行するシステム」という意味で、この制度を「ゼネラル・マネジャー制度」と呼び、以上「GMS」と略称する。

ところでフィリピンにはGMSとならんで代理制そのものもまた、古くから存在していた^(注5)。この点については後で述べる。GMSの起源は代理制の導入時期とともに未詳であるが、遅くとも

第1次大戦による起業ブームの時までにはグループ経営の重要なシステムとして、スペイン系、イギリス系、アメリカ系といった外来の商会の間で定着をみていたようである。第2次大戦は両大戦間期に集積されていた財閥の事業基盤を徹底的に破壊した。大手の財閥はいち早くGMSや代理制に依拠しながらグループ経営の再興に成功する。戦後、もっとも典型的な形でGMSを運用してきたのはスペイン系のソリアノ財閥である。後発の財閥にとって、ソリアノ財閥はGMSにもとづくグループ経営の手本であり、模倣の対象でもあった^(注6)。

もちろんすべての財閥がGMSを踏襲したわけではない。と同時にGMSを踏襲した財閥のすべてが、ソリアノ財閥と全く同様の機能と内容において、GMSを運用してきたわけでもない。したがって先の引用で、15以上もの頂上組織のほとんどが傘下会社のゼネラル・マネージャーとして機能している、という場合、それぞれの具体的な機能と内容には、ロールダンの調査からも示唆されるように、かなりの幅がある^(注7)。

旧稿では問題の提起にとどまっていたこうしたGMSについて、ソリアノ財閥のケースを中心につぎの順序で検討したい^(注8)。まずGMSの機能を代理制と対比しながら具体的に考察しその本質を明らかにする。ついでGMSの小史として両大戦間期の展開を概観したあと、1970年代以後のグループ経営の現状と問題点について検討する。そして最後にもつぱら持株会社方式にもとづくグループ経営をとってきたアヤラ財閥について一瞥し、ソリアノ財閥との相異点を明らかにする。なお、両財閥の最近の企業構成は第1表のとおりであり、同じ家系に属する両財閥の担い手たちの系譜については付表に詳しい。

第1表 ソリアノ財閥とアヤラ財閥の企業構成

財閥名 業 種	ソリアノ財閥	アヤラ財閥
年 次	1981	1981
金融・保険	Anscor Capital & Investment Corp., Anscor Insurance Brokers Inc., Provident Insurance Co. of the Phils.	Ayala Invt. & Dev. Corp., Ayala Invt. Mgt. Inc., Makati Leasing & Finance Corp., Ayala Fund Inc., Bank of the Phil. Islands, Philsec Invt. Corp., AF Money Brokers, Inc. FGU Insurance Corp., Filipinas Life Assce. Co., Universal Reinsurance Corp., The Insular Life Assce. Co., Ltd.
商業・鉱工業	Anscor Container Corp., Atlas Cons. Mng. & Dev. Corp., Atlas Fertilizer Corp., Industrial Textiles Mfg. Co. of the Phils., Paper Industries Corp. of the Phil., Phelps Dodge Phil. Inc., Phil. Oil Dev. Co. Inc., Ramie Textiles Inc., San Miguel Corp. (サンミゲル社の子会社; Coca- Cola Bottlers Phils. Inc., Philippine Dairy Products Corp., Filipro Inc., International Family Foods Service Inc., Packaging Products Corp., Monterey Farms Corp.)	Agusan Wood Ind. Inc., Connell Bros. Co. (Phils.), Integrated Polymers Corp., Makati Machinery & Eqpt. Co. Inc., Berli- Jucker Inc., Dutch Boy (Phils.) Inc., Goldzack (Phils.) Inc., Integrated Micro-electronics Inc.,
サービス業	Anscor Transport & Terminal Inc., Anscor Project Mgt. & Const. Services Inc., Soriomont Steamship Agencies Inc., Staats Travel Service Inc., Stock Transfer Service Inc.	Asia International Travel Corp., Batangas Bay Carriers Inc., Behring Over- seas (Phils.) Inc., Cordoba Carriers Corp., Insular Films International Inc., Integrated Property Mgt. Corp., Makati Theatres Inc., Globe-Mackay Cable & Radio Corp.
不動産	Anscor Land Mgt. & Dev. Corp.	Greenbelt Square Inc., Makati Develop- ment Corp., Calatagan Resort Inc., Davao Insular Hotel Co. Inc., Progam Realty Co. Inc., Share Realty Inc., Alabang Com- mercial Corp.
農業関連産業		Pure Foods Corp., Ayala Agr. Dev. Corp., Guihing Agr. & Dev. Corp., Lapandy Agr. Dev. Corp., Davao Grains Inc.

(出所) ソリアノ商会とアヤラ商会の年次報告より。

(注1) フィリピンの財閥についてはつぎのものがある。生田豊朗『フィリピンの経済』アジア経済研究所1968年; 輪銀調査部「フィリピンの財閥」(『輪銀情報』第13巻第1~3号 1973年); 津田守「フィリピンにおける近代的工業の発展と新興財閥の形成——デルタ・モーターとシルヴェリオの事例——」(伊藤禎一編『東南アジアにおける工業経営者の生成』アジア経済研究所 1980年); 小池賢治「フィリピン」(米川伸一編『世界の財閥経営』日経新書 日本経済新聞社1981年); 藤森英男「フィリピン」(伊藤正二編『発展途上国の財閥』アジア経済研究所 1983年)。

(注2) Roldan, Efleda C., "Management Companies: A Tool for Conglomeration," SEC-Business Day 編, *1000 Top Corporations in the Philippines*, マニラ, 1978年版所収, 174ページ。

(注3) 小池 前掲論文。

(注4) 代理制については以下を参照していただければ幸いである。小池賢治『経営代理制度論』アジア経済研究所 1979年; 小池賢治「アジアの資本形成とマネージング・エージェンシー・システム」(『社会経済史学』第45巻第8号 1980年)。

(注5) 金田近二氏は戦前段階からこの点に注目さ

れ、マースマン商会を、その実例としてあげておられる。ただ、同商会の運用していたのは厳密にはGMSであった。金田近二「経営代理制度について」（総合インド研究室編『印度の流通経済』昭和19年）197～198ページ。

（注6）たとえば後発の民族系財閥の一つ、シルヴェリオの場合、1975年1月に頂上組織として R. C. Silverio Management Corporation（通称 Silcor）を設立するが、津田守氏によれば Silcor の略称もソリアノ商会（Anscor）を模したものとされる（津田 前掲論文 325ページ）。約25社の持株経営会社として機能すべく期待された Silcor であったが、1981年3月に解散のやむなきにいたっている（*Business Day*, 1981年3月23日）。同財閥については、津田 前掲論文が最も詳しい。

（注7）Roldan, E. C., “Profile of Selected Management Companies in the Philippines,” SEC-Business Day 編, *1000 Top Corporations*……, 1978年版, 179～185ページ。

（注8）ソリアノ財閥の企業史については改めて別稿で検討したい。

I ゼネラル・マネジャー制度の機能と本質

1. 経営契約の内容

フィリピンではこうした経営契約の登記義務は今のところ存在せず、株主でさえその閲覧には特別の許可を必要とする、とされている。現地での聴き取り調査でも企業側は契約の内容について多くを語ろうとしない。このことはGMS研究の大きなネックとなっているが、幸いソリアノ財閥側から契約に関する内部資料の入手を許された（注1）。

まず、同財閥の経営契約の内容からみてゆこう。入手を許された資料は、1970年頃に当時の頂上会社、ソリアノ商会（Andres Soriano y Cia で1973年に現在のソリアノ商会株式会社 Andres Soriano Corporation に改組）が傘下の製造会社10社との間

で結んでいた契約についてのものである。時期的にはやや古いが、契約の基本的な仕組みを知るという本節の目的には十分である（手数料の料率などいくつかの点を除けば現行の契約と大差ないとみられる）。

この10社のうち文書で契約を交わしているのは6社である。4社については文書による契約書は存在しないが、GMSの下にあることにはかわりはない。6社の契約文書はいずれも次の条項を共通に規定していることがわかる（注2）。まずそれを列挙しよう。

(1)ソリアノ商会は、経営される会社（以下、単に会社とする）の社長、副社長、秘書役、財務役といった役員の派遣について責任を負う。(2)同商会は会社の事業および資産を管理監督し、経営し、そして運営する。(3)同商会は、会社の取締役会に対して短期および長期の経営政策の策定と勧告をおこなうとともに経営政策の執行に当たる。(4)同商会は会社に対して資金적および保証上のサービスを提供する。(5)同商会は会社の従業員の雇用、解雇および給与の決定をおこなう。(6)同商会は会社のプラントまたは工場の構造物および設備の架設・組立ての管理監督とその運営をおこなう。(7)同商会は会社の労働力、原材料、設備その他の必要物の供給を請負うか、ないしは調達をおこなう。(8)同商会は会社の販売政策の策定とともに生産物の販売をおこなう（ただし、販売の代行については3社のみ）。(9)同商会は会社のあらゆる会計書類、帳簿、記録および株主や政府関係筋への報告書を準備し作成する。(10)同商会は会社の契約書、申請書およびその他の類似の書類の作成と署名を含むあらゆる事項において、会社の代理人および公式の代表者として行為する。

2. GMSと代理制

以上のとおり代理制とのあまりの類似性にまず驚かされる。そこで、いくつかの視点から代理制と対比させつつ、GMSの特徴点を明らかにしてみたい。

(1) GMSと代理制のどちらの場合も、経営契約は、事実上、同一の企業家の間で結ばれる代理契約であるという点である。ソリアノの傘下企業は、すべて同財閥の創始者A・ソリアノ個人のイニシアティブの下に企画され起業されてきた。彼は、同族の個人や同商会の持株、それに企業間の相互持ち合いに支えられ、各社の取締役会と役員を彼の近親者でおさえてきた。にもかかわらず、彼は、事実上、彼と家族員のパートナーシップであるソリアノ商会と彼の同族会社との間に経営代行契約を結んできたのである。

代理制の場合も、企業家または企業家のグループは、自ら企画して発起し出資する会社との間で経営代理契約を結ぶのであった^(註3)。二つの場合の契約は、同一の企業家が彼ら同士の間で結ぶ契約であるということが出来る。つまり、一方ではゼネラル・マネジャーまたは経営代理人として、もう一方では各会社の発起人・筆頭株主・代表取締役など、要するに会社を代表するものとして契約を結ぶのである。

通常の持株支配にとどまらず、経営契約を重ねるこうした方式を選考するのはなぜか。この疑問に答えることが本節のポイントになる。

(2) 経営契約によって同商会は各社の経営のほとんどすべてをコントロールする権限を与えられている。この点も代理制と同様である。ソリアノ財閥の場合、こうした権限を商会の名において履行する立場にあるのが同商会の副社長クラスである点に注意したい。

代理制の場合、慎重に仕上げられた契約によって、代理人は会社経営の全権を保証された。彼らは、契約書においてまず第1に会社経営の「全権」が代理人に委託されるむね、明記する。ついで金融、人事、供給販売といった重要な経営項目について詳細に代理人の権限を敷延する。そして、取締役会が妥当と判断するかぎりという条件つきではあるが、「その他のいかなる権限」についてもこれを行使できるむねを明記し、最後に取締役に対して与えられている権限についてもこれを代行できるように規約するからである^(註4)。

(3) したがって、第3に各社の取締役会および役員の権限が、こうした契約の結果として著しく制限されたものとなる。各社の経営機関の形骸化は、代理人なりゼネラル・マネジャーが株式の過半を所有する段階ではともかく、株式の放出と株主の多様化につれて問題化する。加えて代理制の場合、たとえばインドでは1956年会社法で規制されるまでの間、代理人は彼らの持株量とは無関係に職権として一定数の取締役の選任権を認められていた^(註5)。

ソリアノ財閥にユニークなのは、同商会が上記のとおり社長から秘書役、財務役にいたる重要な役員クラスをそっくり選任する権限をもつことである。ただし、この点はその後の会社法をはじめとする法の整備や株主の多様化等の結果として、1973年の同商会の改組以降、かなりの契約修正があったと考えられる^(註6)。

(4) 第4の特徴は、どちらの経営契約の場合も契約の期間が非常に長期にわたることである。代理制の場合、当初、まず20年といった契約期間を規約したうえで、その期間終了後も他の代理人との交替を事実上、不可能とするような巧妙な条項を定めていた^(註7)。フィリピンの場合、何らかの

規制の必要が認識されながらも具体的な立法化はほとんどなされてこなかった。しかしこの契約期限についてのみ一定の上限を定めている。最近の商法改正の一環として契約期間は1期につき、これまでの10年から5年に短縮された。再任はこれまでと同じく可能である。ただ、いつの時点から1期10年とされたのか、それ以前はどうであったか、については確認していない。

いずれにしても同商会の意に反して契約を中断させざるを得なくなった例は後述するサンミゲル社の場合を除いては存在せず、エリサルデ財閥の場合も含め、彼らの意志に反してGMSのシステムを断念した例はない。

(5) 同商会はこうした経営代行の対価として、かなり高額の手数料を徴収してきた。契約された手数料の料率をみると、月額の手数料プラス販売高手数料と定額手数料プラス利潤高手数料が半々となっている(注8)。残念ながら手元の資料だけではアトラス統合鉱山会社からサンミゲル社にいたる料率の差がどのような要因にもとづくものであるのか、また徴収された手数料が各社の利潤の何パーセントくらい占めるのか、明瞭ではない。

ここで注意しておきたいのは、販売高手数料の場合、各社の利潤を先取的に吸収する性格をもつ点である。先取的吸収というのは、手数料が販売高にリンクされている以上、各社の収益状況とは無関係に販売高に応じて、そのつど、たとえば月ごとに、徴収されるからである。時間的な先取りとなるばかりでなく、配当や償却、内部留保といった費目に先行する形で吸収されてゆくからである(注9)。

販売高手数料は同商会にとってもっとも安全確実な利潤の吸収方法ではあるが、各社にとってこれほど経営を圧迫するものはない。株主の多様化

が進むにつれて料率をめぐる一般株主との摩擦が強まるのは代理制の場合と同様である。事実、同商会の契約条項のなかで、これまでもっとも改訂の多かった項目はこの料率についてであった。しかし、手数料算定の基礎となる会計がすべて同商会に握られている以上、同商会が実際のところ、どれだけの手数料を吸収しているのか、部外者にとって確かめるすべもないということになる(注10)。この点も代理制と同じである。

手数料に関連して、同商会の選任するトップ——ただしトップの選任権についてはその後の変更が考えられるのであった——の俸給については同商会の負担とされる。しかし各社の経営代行業務の遂行に際して同商会のトップおよび一般社員に発生する費用についてはすべて各社の負担すべきコストとなる。

以上から導かれる点として、各社の株式が分散し大衆に消化されるにつれ、つぎのようなユニークな関係が生まれる。

(6) アトラス統合鉱山会社やサンミゲル社の例にみるとおり、一族は相対的に低下した持株比率で、従来どおり会社経営権と手数料との両方を維持できること、である。経営契約を重ねるGMSのメリットは、単に持株だけによる子会社支配の場合と比べてみると一目瞭然である。しかし、これとは逆に傘下会社の株式が市場で消化されず、一族のほぼ完全出資企業のまま留まり続ける場合、GMSは当面、それほど特筆すべきメリットを持たない、ということになる。手数料吸収という面では、株式が広く一般に消化されればされるほど、GMSのメリットは大きくなる。

(7) しかし株式の公開が同族以外の強力な大株主の出現に結びついた場合、このシステムも一定の動揺をきたす。動揺の大きさは、彼の持株比率、

会社法に定められた株主の権限、定款および経営契約の規約内容、議決における委任状の取り扱い規定等々に依存する。この好例が後で述べるサンミゲル社の場合である。

以上の特徴は、GMSや代理制が単一の会社を経営代行する場合にも等しく認められる性格のものである。最後に、これらのシステムがグループ経営のシステムとして運用される場合、どのような特性が追加されることになるかみておこう。フィリピンの場合、二つのシステムはもっぱらグループ経営のシステムとして運用されており、インドの場合のように単一の会社経営に対しても広く活用されるということはなかったようである。

P・S・ロカナタンは持株支配方式と比較しながら代理制によるグループ経営について、つぎの効率性を指摘した。持株会社方式の場合、子会社は有能なしたがって高給を要するであろう経営者、技術者を個々に抱えることになるが、代理制の場合、彼らを一括して頂上組織にプールできる結果、規模の経済性がより大きくなるというのである^(注11)。

一般論としてはうなずけるが、たとえばソリアノと持株方式をとるアヤラとのグループ経営の効率性を比較することは著しく困難である。後でみるようにトップ・マネジメントでは両者の場合とも典型的なワンマン・コントロール体制にあること、ミドル・マネジメントではアヤラも頂上組織内に強力なスタッフのプールを抱えているからである。

ただ、ソリアノの場合、傘下に高度の技術を要する多様で規模の大きな鉱工業を抱えてきたこともあり、有能で技術に通じた人材を同商会の副社長としてプールし、そして同商会のゼネラル・マ

ネジャーとしての機能を彼らに担当させてきたことは特筆されてよい。先にも述べたように、同財閥では同商会の名においてゼネラル・マネジャーとしての権限を行使するのはこうした副社長クラスであった。ソリアノ個人のワンマン体制の下で、彼らがゼネラル・マネジャーとしての幅広い権限を実際のどの程度まで委されてきたかは明らかでない。しかし技術面に関するかぎりソリアノ個人も彼らに全面的に依存せざるを得なかったようである。彼らは各々の技術面での専門に応じて、技術的に同類とみられる分野の二つまたは三つの会社を担当したのである。アヤラについては第IV節でみる。

以上、ソリアノ財閥についてGMSの特徴を検討してきたが、このシステムの本質をどう考えるべきであろうか。GMSは代理制と全く同じ本質をもつ制度である、というのがわたくしの理解である。代理制の本質について、これは、会社経営権の世襲化と会社利潤の先取りの吸収を窮極の目的として、企業家が仕組んだ経営の代理関係である、とした。その変質の過程およびグループ経営との関連も含め、GMSと代理制との間には理論上、本質的な差異は認められない、というのが以上の検討から導かれる結論である^(注12)。

(注1) 現地での聴き取り調査および関連資料の入手に際し、四国学院大学助教授 津田守氏、当研究所元マニラ派遣員 野沢勝美氏のご協力をえた。改めて深謝したい。以下の同商会の契約内容については断らない限り同商会の内部資料と聴き取り調査による。

(注2) 10社の構成は本節の(注8)に示された企業のうち、(7)と(8)を除いたもの。契約書をもつ会社は(1)、(2)、(3)、(4)、(6)、(9)の6社。

(注3) 小池 前掲書 26～27ページ。

(注4) 同上書 28ページ。

(注5) 職権上の取締役については同上書 105, 109, 123ページ。

(注6) 少なくともサンミゲル社に対してはこうした職権をもたなかったようである。

(注7) 小池 前掲書 27ページ。

(注8) 当地ではソリアノの手数料は他の財閥に比べ良心的であるとされている。1970年前後の同商会の手数料率はつぎのとおりであった(同商会の内部資料より)。

(1) Atlas Consolidated Mining & Development Corp. 総売上高の3%。(2) Atlas Fertilizer Corp. 月額5000ペソにつきを追記。総売上高1000万ペソまでの1.5%, プラス1000万ペソから2000万ペソまでの1%, プラス2000万ペソを越える部分の0.5%。(3) Bislig Bay Lumber Co., Inc. 月額7500ペソ, プラス総売上高の3%。(4) Bislig Industries, Inc. 1961年4月から月額2500ペソ, プラス総売上高の3%; Bislig Bay Lumber Co., Inc. に対して総売上高の2%。(5) Industrial Textiles Manufacturing Co. of the Philippines 月額7000ペソ, プラス所得税引き前の純利益の2.5%。(6) Phelps Dodge Copper Products Corp. of the Philippines 純売上高の2%。(7) Philippine Electrical Manufacturing Co. 月額6000ペソ, プラス税引き後の純利益の2%。(8) Philippine Iron Mines, Inc. 月額7500ペソ, プラス所得税引き前の純利益の6%, プラス出荷された鉱物の総収入の0.5%。(9) Philippine Oil Development Co., Inc. 月額5000ペソ, プラス税引き後の純利益の3%。(10) Ramie Textiles, Inc. 所得税引き前の利益の6%。(11) Rheem of the Philippines, Inc. 月額1000ペソ, プラス総売上高の1.5%。(12) San Miguel Co. 所得税引き前の利益の2%。ただし、(9)については創業以来、探鉱に成功していないので所得なし。(1), (7), (9)の3社に対しては製品の販売代理権をもつが、販売の代理手数料は以上に含まれていないと思われる。(3), (4), (7), (8), (11)については、その後合併や清算などで現存しない。

(注9) 詳しくは小池 前掲書 第1章第2節「手数料分析と本質規定」。また利潤高手数料を取る場合にはこうした先取り性が緩和される点については同書 第2章「経営代理制度の変質」。

(注10) この点で興味深いのは、証券取引委員会などで、かなり古い時期から、かかる契約が経営される会社の利潤を吸いあげる機能をもつ点に留意していることである。たとえば今回の会社法改正でも以下の引用にみるとおり、その準備段階でより厳しい改正案が

用意されていた。しかし結局は上記のとおり1期5年の規制にとどまった。「……その他の予期される改正として……二つの法人間の経営契約の規制がある。この条項は経営する会社が経営される会社の利益を吸いあげる(siphoning off)のを防ぐために準備された。源資(funds)の流出はつぎの規制で防止されるであろう。経営契約期間を5年に制限し、また経営する会社の30%以上が1人の株主または1グループによって支配されている場合には、経営される会社と経営する会社の双方の株式の過半数の承認を必要とする条項を設けることによって。この場合、経営契約は経営される会社の株式または社員の3分の2の賛同を得る必要がある」と(SEC-Business Day, 1000 Top Corporations……, 1979年版, 223~224ページ)。同様の趣旨はBusiness Day, 1979年6月17日。

(注11) Lokanathan, P. S., *Industrial Organization in India*, ロンドン, George Allen & Unwin 1935年, 288ページ。この点に関する中間的な私見として小池 前掲書 第3章第1節「集中集積の貫徹形態」。

(注12) マースマン商会に40年以上勤続するE・ヴィトー氏との聴き取り調査で、氏は両者の違いは名前だけで全く同じ制度であると指摘された。

II 同制度の形成過程

このシステムの起源とその形成の過程についてはあまりよく知られておらず、不明な点が多い。このシステムの形成と外国系商会との関連、いくつかの外商の事例そして代理制の導入について、ごくかぎられた資料から検討しつつ、GMSの形成について考えてみたい。

1. マニラの代理商会

このシステムが、遅くとも第1次大戦による起業ブームの時までに、外商の手でグループ経営のシステムとして確立されていたことは確かである。形成の担い手が外商である点はまず間違いない。他のアジア諸国の場合と同様、19世紀中葉以降、フィリピンの貿易、金融、為替、各種保険、

海運等を牛耳ってきたのは欧米系の外商であった。代理商会、コミッション・ハウスと呼ばれるこれら外商は、以上の業務を欧米の製造業者、商人、金融、保険業者、海運業者などの支店、代理業者として開業し、次第に自らの勘定でこうした業務を部分的に直営する者も現われた。マニラやイロイロに割拠した外商は、以上の業務をベースに多種多様な事業に手を出し、アジアの他の植民地の場合におけると同様、現地の企業機会を独り占めしてゆくのである^(注1)。

マニラの外商がアジアの他の植民地港口に跋扈した代理商会と類似の企業行動をとっていたことは、マニラの手元外商の定款に記載された事業目的からも裏付けられる。ただし、わたくしが利用できた定款は両大戦間期に作成されたエリサルデ商会、ソリアノ商会、マースマン商会のものである^(注2)。本来なら19世紀後半期の、それもスミス・ベル商会(Smith, Bell & Co., イギリス系)やラッセル・スターギス商会(Russel & Sturgis, アメリカ系)といった当時の大手商会についてみるべきであるが未入手である。

しかしエリサルデ商会は1854年に開設された最古参の外商の一つで、手元の1936年の定款は同商会がパートナーシップから株式非公募会社に改組された時点のもので、そこにはパートナーシップ時代の事業活動が強く反映されていると考えられる。また、三つの商会の定款に記載された事業目的は大同小異であって、このことはずっと早い時期からマニラの外商の企業行動もパターン化されていたことを示唆している。各商会は定款に記載した事業目的をすべて営業していたわけではないが、マニラの代理商会の事業の構成なり分野を知るには十分と思われる。エリサルデの定款を中心に整理して示すとつぎのようになる。

(1)あらゆる物品、供給物、施設の売買および輸出入業務。(2)ゼネラル・マーチャント、手数料商人、代理人およびブローカーとしての業務。(3)あらゆる種類の保険会社および船会社の代理人としての業務。(4)倉庫・保管と運搬・回送の各業務およびこれに関連するあらゆる付帯業務。(5)あらゆる土地・地所・プランテーションおよび動産・不動産の購入、賃貸借、開発および経営。(6)あらゆる種類の土木建設事業。(7)事業、のれんおよび諸権利等の全部または部分的な取得と登録商標・商号・特許・ライセンスの売買、賃貸借、保有および運用。(8)あらゆる個人、パートナーシップ、会社法人とあらゆる種類の契約を締結すること。(9)土地および天然資源を農業あるいは鉱業目的のために開発すること。(10)製造業一般への参入と経営およびあらゆる種類の工場およびプラントの購入、建設ならびにそれらの経営。(11)あらゆる種類の証券の取得、売買、発行。(12)金融ならびに各種の保証業務。(13)工業または商業を営むあらゆる会社企業の代表者^{リプレゼンタティブ}、ゼネラル・マネジャーまたはエージェント^{エージェント}として行為すること。

(1)~(13)の内容はカルカッタ、ボンベイ、シンガポール、香港等に立地したイギリス系外商のそれと基本的には全く同じである。代理制は代理商会が流通部門から生産部門へと事業を多角化する段階で形成されたと考えられるのであった^(注3)。GMSについても外商が彼らの取扱い商品の一次加工とか簡単な輸入代替工業や鉱山の開発などに乗り出す際に運用されたものと考えられるのである。

第13項の「あらゆる会社企業の代表者、ゼネラル・マネジャーまたは代理人として行為すること」については、第I節で検証したように、実際のところ彼らは彼ら自身で発起し出資した会社のゼネ

ラル・マネジャーとなるのであった。同項で「代理人」という場合、経営代理人と同義であったのかどうか、明らかでない。

2. 代理商会とGMS

つぎにいくつかの外商について流通から生産への多角化とGMSの運用についてみてみよう。先のスミス・ベル商会は、1850年にマニラに創設された老舗でマニラ麻、コブラ、砂糖、ココナツ・オイルを輸出し、雑多な商品を輸入していた。1921年段階で少なくともイギリスの7社の保険会社の代理人であり6社の外国の船会社の代理人であった。そして1921年までに、同商会はルソン精米会社、マラボン製糖会社、それにサン・ニコラス鉄工会社の3社のゼネラル・マネジャーとなっている^(注4)。残念ながら同商会がいつGMSを導入したかは確定できない。また、イギリス系の同商会がインドやシンガポールの同業者にならって経営代理人とせずに、ゼネラル・マネジャーとした理由もはっきりしない。

ほぼ同じ頃、エリサルデ商会の前身であるインチャウスティ商会は砂糖きびとマニラ麻の大手プランターであり、砂糖と麻を大々的に輸出していた。1918年と1920年には二つの大規模な製糖会社、セントラル・アスカレラ・デ・ラ・カルロータ会社とセントラル・アスカレラ・デ・ピラール会社を設立し、同商会はこの設立とほぼ同時期に2社のゼネラル・マネジャーとなるのである。1920年には同商会の海運事業をインチャウスティ汽船会社(Ynchausti Steamship Co.)として独立させるが、この時にも同社のゼネラル・マネジャーとなった^(注5)。両大戦間期に同商会はGMSの下に多角的な企業の集団化を進め、最大手のスペイン系財閥へと成長するのである^(注6)。

マースマン商会は、1929年にオランダ人のマー

スマンとフィリピンの鉱山開発のパイオニアの1人、N・ピーターソンの未亡人で後にマースマンと再婚した同夫人(スコットランド人)の手で設立された。同商会は第2次大戦時までに15以上もの会社を擁し、最大手の輸出商の一つとなる。同商会の主力は1930年代前半の世界的なゴールド・ブームに乗った金鉱開発である。同時期にイギリス人投資家の出資協力を得て四つの金鉱会社を設立するが、この4社をいずれもGMSの下で経営している^(注7)。

ソリアノが、最初にGMSを導入したのは、このゴールド・ブームの時の金鉱開発で、GMSの導入者としてはむしろ後発グループに属する。彼が1930年にソロックス(Sorox, ソリアノ=ロハス家の意)商会を設立し、1937年にソリアノ商会と改め、払込資本金50万ペソのこの組織を軸として金鉱開発に参入する頃、GMSはグループ経営のシステムとしてすでに完全に確立していたからである^(注8)。

名門のロハス家の出である実母、マルガリータ・ロハスの財産を受け継いだソリアノは大変な資産家であった。しかし、アンタモク金鉱会社(Antamok Goldfields Mining Co.), I.X.L. 鉱山会社(I.X.L. Mining Co.), マスバテ統合鉱山会社(Masbate Consolidated Mining Co.), 北カマリン鉱山会社(North Camarines Mining Co.)といった四つの大鉱山会社を急遽、新設するには外部の資金協力と技術面でのノウ・ハウの吸収が必要とされた。ソリアノはかねて事業面で協力関係のあった香港をベースとしマニラに拠点をもつイギリス系代理商会ワーナー・バーンズ商会(Warner Barnes & Co.), それにフィリピンの砂糖成り金であるマパス家、アラネタ家と組むことになる。

ソリアノは、自ら金鉱会社4社の「コンサルタ

ント」となり、このコンサルタント業務をワーナー・パーンズ商会と組んで設立したインターナショナル・エンジニアリング商会 (International Engineering Co.) に代行させる形を取る。この会社は4社のゼネラル・マネージャーとして、ワーナー・パーンズ商会経由で供給される鉱山機械や技術サービスの提供に当たったのである(注9)。

ソリアノは、マースマンそれにベンゲット鉱山会社のドイツ系アメリカ人であるハウザーマンとともに3大金鉱王の1人として巨万の富を築き、第2次大戦を挟んで経営の多角化を進め、エリサルデ財閥を凌駕する躍進をみせるのである(注10)。

1956年には傘下企業数は20以上にもなり、その多くはGMSの下に経営され、これら会社の純資産の合計は約7000万USドル(以下、ドル)とされた(注11)。J・オスボンは、当時の同商会についてつぎのように述べている。この「ちっぽけな頂上会社」は、「持株会社であり経営会社でありソリアノの個人財産の管理人であって、ある程度において彼の妻と2人の息子のための財産管理人」でもあると述べ、頂上組織としての性格をよく言い当てている。

当時の同商会はソリアノ夫妻と2人の息子の4人によって所有された。ソリアノ社長の下に2人の息子を含む13人の副社長がプールされ、彼らは同商会のゼネラル・マネージャーとしての業務を遂行したのである。同商会の純資産は約700万ドルとされ、そのうち550万ドルは同商会がゼネラル・マネージャーとして機能している会社に対する投資部分であった(注12)。

オスボンはGMSのメリットについて、つぎのように述べている。

「こうした仕組み(GMSを指す——引用者)は、思いのほか旨味のあるものである。ソリアノは、

一群の株式公募会社に対する経営の中心を一つの株式非公募会社——事実上、これは彼自身と同義なのだが——に委ねることを考えた。こうして彼は多額の資金繰りのための資本市場への接近が保証されると同時に、もし公募会社がすっかり応募者の出資となった場合、普通なら不可能な最上層部の経営機密についてもある程度、知ることが保証されるのである」(注13)と。

また、すでに当時から、いろんな経営サービスの提供を口実に、ソリアノと同商会が、不当な手数料を吸収し、また傘下会社の株の投機などで会社を食いものにしているのではないか、といったGMSに対する批判のあった点も明らかにしている(注14)。スペイン人としてマニラに生まれたソリアノは、1941年にフィリピン国籍を取り、1945年にはアメリカ国籍に乗りかえ、1964年にアメリカで死去した(注15)。この時点でソリアノ財閥は6カ国に分布する33の会社をもち、資産総額は1億ドルを超えている。

3. フィリピンの代理制

GMSの小史を終える前に、フィリピンの代理制について一瞥しておこう。代理制については欧米系の外商の手でフィリピンにトランスファーされたと考えて誤りない。しかし最初に導入されたのは、いつ、だれの手によるものかははっきりしない。明らかなのは1918年にハワイの製糖資本がフィリピンにハワイ・フィリピン製糖会社を設立したとき、ハワイで砂糖の流通を支配していたWelch, Fairchild & Co. が、この会社の「経営代理人」となっている事実である(注16)。

ハワイ諸島でも砂糖の生産と流通をコントロールしていた通称、ビッグ・ファイブは製糖会社の運営に経営代理制度を導入していたが(注17)、フィリピンへの海外投資に際し、彼らは代理制を持ち

込んだのである。ハワイ・フィリピン製糖会社の経営代理人は、その後、W・フェアチャイルド商会から、ビッグ・ファイブの一つテオ・H・デービス(Theo. H. Davies)商会の手に移る。テオ・H・デービス商会は、1928年にマニラ支店を設け、同地で代理商会業務をおこなうなかで、サン・カルロス製糖会社とアーン・ショーズ・ドック&ホノルル鉄工所(Earn Shaws Docks & Honolulu Iron Works)を代理制の下で経営することになる。

同商会のマニラ支店は、第2次大戦後、G・H・ウィルキンソンのリーダーシップを得て、セメントやペンキの製造など事業を多角化し、代理制を通じて経営される製糖会社の数も4社となる。ウィルキンソンはイギリス人としてインドに生まれ、ロンドンで教育を受けハワイで実業界に入りフィリピンで財を築き1968年にロンドンで死去した^(注18)。1973年に香港のジャーディン・マセソン商会は、国際化の一環としてこのテオ・デービス(ハワイ)商会を吸収するが、これに応じてマニラ支店もジャーディン・デービス商会と名を改め同商会のフィリピン拠点となる。同商会の下には現在、六つの子会社と七つの関係会社が存在する^(注19)。

以上からGMSはその本質と機能の面ばかりでなく、その形成プロセスにおいても代理制と酷似していることが示された。しかしスミス・ベル商会のようなイギリス系の外商までが、なぜマネジング・エージェントではなくゼネラル・マネジャーとしたのか。代理制とGMSのどちらが早く活用されていたのか。ゼネラル・マネジャーという名称の由来や代理制との関係について、まだいくつかの疑問が残されている。

しかしながら、マニラの外商がGMSの活用を志向した理由について、インド等において外商お

よび土着の豪商が代理制を選考したのと全く同じ理由にもとづくものであると私は考えている。つまり投資元本と収益の回収が一段と不確実でリスクの大きい植民地で、商業や各種の代理業務に比べ投下資本規模も大きく懐妊期間も長い鉱工業やプランテーション投資を行なう場合に、GMSは外商に対し一般からの資本吸収という可能性と同時に、経営権と経営果実の長期安定的確保を保証したからである。持株支配に経営契約を重ねるこの方法はグループ経営、とりわけ財閥のそれにとってまことに好都合であった。

各種の代理業務から出発した代理商会にとって、「ゼネラル・マネジャーまたは代理人」として会社経営を「代理」し、出来高に応じたコミッションを徴収するという仕組み自体、それほど違和感のないものであった、と思われる。

(注1) 19世紀末まで宗主国であったスペイン系は他の欧米の外商に比べ土着化の傾向が強かった。スペイン系の土地貴族とならんでスペイン系外商も大地主である場合が多かった。19世紀後半期のマニラやイロイロの外商についてはつぎが参考になる。Sonza D. P., *Sugar Is Sweet: The Story of Nicholas Loney*, マニラ, National Historical Institute, 1977年, とくに7, 10, 11, 15, 93ページ。

(注2) Elizalde & Co. (1936年), A. Soriano y Cia (1936年), Marsman & Co. (1929年)の各定款。カッコ内の年次は定款の作成年を示す。

(注3) 小池「アジアの資本形成と……」。

(注4) この点については *The American Chamber of Commerce Journal*, 1921年12月, 33ページ。

(注5) 同上誌 1924年2月 2ページ。

(注6) 同社の社史をかねる小冊子 *Elizalde & Co., Inc.* がある。

ちなみに1946年1月現在でエリサルデ商会がゼネラル・マネジャーとなっていたのはつぎの22社である。
1. Anakan Lumber Co. 2. Central Engineering Co.
3. Bukidnon Cattle Development Co. 4. Elizalde Paint & Oil Factory, Inc. 5. Elizalde Rope Factory, Inc. 6. Empire Mining & Development Co., Inc.

7. Gold Coast Exploration & Development Co., Inc. 8. Great Ridge Development Co., Inc. 9. Johnson-Pickett Rope Co. 10. La Carlota Sugar Central 11. Malaguit Mining Association 12. Manila Steamship Co. 13. Masara Mining Co., Inc. 14. Metropolitan Insurance Co. 15. Mineral Exploration & Development Co. 16. Mineral Enterprises, Inc. 17. Pilar Sugar Central 18. Philippine Milling Co. 19. Samar Mining Co., Inc. 20. Sara-Ajuy Sugar Central 21. Tanduay Distillery, Inc. 22. Union Products, Inc. (以上、証券取引委員会登記資料より)。

(注7) “The Marsman Story,” *The Fookien Times Philippines Yearbook*, 1979年版, マニラ, Fookien Times Yearbook Pub. およびこの期の同社の年次報告書。前者の所在と入手については野沢氏に負う。

(注8) *The Philippines Herald Magazine*, 1964年3月14日, 38~40ページ。

(注9) De Jesus, Edilberto C., *Benguet Consolidated, Inc. 1903-1978, A Brief History*, マニラ, 1978年, 32ページ; *Manila Daily Bulletin*, 1939年3月18日, 同7月21日および聴き取り調査。

(注10) ベンゲット社については De Jesus, 同上書。

(注11) Osborne, John, “The Business Passions of A. Soriano,” *Fortune Magazine*, 1956年3月, 140ページ。この記事はGMSに言及した数少ない資料の一つである。

(注12) これらについては同上誌 142ページ。

(注13) 同上。オスボンはソリアノがこのシステムを創始したかのように述べているが、これは正しくない。

(注14) 同上誌 143~144ページ。

(注15) ソリアノの業績についての概観として “The Life and Career of Don Andres Soriano,” *Special Issue of the Manila Chronicle*, 1966年9月30日。

(注16) “The Life & Career of Gerald Hugh Wilkinson,” *Special Issue of Manila Chronicles*, 1968年11月29日, 31ページ。

(注17) ハワイにおける代理制についてはこれまでわが国ではほとんど関心が払われていない。数少ない

関連資料につぎのものがある。Robert S. Craig, “The Agency System in Hawaii: An effective method of providing advanced scientific management” (ホノルル, 1954年)。

(注18) この点については “The Life & Career of Gerald Hugh Wilkinson”。

(注19) ジャーディン・マセソン商会マニラ支店の年次報告書。

III 同制度をめぐる現状と問題点

ソリアノ財閥のその後のグループ経営の実態について、「閉ざされた経営」の問題を中心に検討するのが本節の課題である。まずソリアノ商会についてその実権が二代目、三代目へと世襲化されてゆく実態、傘下の企業群がその後もGMSの下で同商会の幹部役員を独り占めする家族員および彼らと公私にわたり親密な関係にある専門経営者とのごく少数の手でコントロールされ続けている点を明らかにする。

ついでサンミゲル社の経営の閉鎖性について1983年の上旬、ソリアノとアヤラ財閥の当主エンリケ・ソベル（以下、ソベル）の間で展開された内紛をフォローしながら、その過程であらわになったつぎの重要課題について検討する。取締役会の全権限の一個人への委譲問題、経営契約をはじめとする情報の閉鎖的管理の問題、従業員の信託組織が所有する株式の議決権の取り扱い方の問題、アメリカ国籍のソリアノがフィリピン人株主の委任状を利用することの適否、などである。

1. ソリアノ商会の世襲支配

当主がアメリカ国籍をもつソリアノ財閥にとって、重大な転機は1974年7月のラウレル・ラングレー協定の期限満了であった。アメリカ人およびアメリカ法人の内国民待遇を許してきた同協定の終了に伴って、アメリカ人およびアメリカ法人

(アメリカ人が60%以上を出資)は、国民化法にもとづきフィリピンの天然資源開発事業に従事できなくなったからである。同時にアメリカ人およびアメリカ法人は、ダミー禁止法の適用除外からも外される結果となり、技術者として以外は各種の国民化法でフィリピン人およびフィリピン法人のみに許される事業分野での経営、操業、管理、支配面における介入を禁止されることになった。

ソリアノ財閥は、当主がアメリカ国籍を維持するかぎり、傘下の製紙会社や鉱山会社のフィリピン化を求められただけではない。同商会がこれらの会社のゼネラル・マネジャーとして引きつづき経営や支配の面で介入を意図する限り、同商会をフィリピン化してダミー禁止法に備える必要が生じたのである。ソリアノ家の選択はアメリカ国籍の維持であり、GMSの運用の継続であった。同家は、1973年6月に同商会を株式公募会社に改組すると同時に、社員持株運動を積極的に進めるなど同商会の慎重なフィリピン化をおこなう(注1)。

こうしてGMSはひきつづき維持され、同財閥は2人のソリアノ兄弟とかれらを支えるごく少数の専門経営者の手で運営されてゆくのである。1980年に兄のホセは実業から身を引きアメリカに去るが、これを契機に同財閥の軸心は弟のアンドレスとその息子たちに移る。ソリアノの二世となったアンドレスを以下、ソリアノという。ソリアノ商会の1981年現在の陣容をみると、会長がソリアノ、次男エドアルドが上級副社長兼財務役、J・D・イバセタが社長、A・R・インファンテが最上席副社長である。11名の取締役にはこの4名にJ・C・イバセタ、R・E・カハン、C・C・ピネーダらが加わる。そして以上の7名にサンミゲル社の社長E・カハンを加えた8名が傘下会社の取締役を広く兼任する形となっている(注2)。

第2表 ソリアノ商会の収入構成

(単位: 100万ペソ)

年 度	1977	1978	1979	1980	1981
払 込 資 本 金	115.9	115.9	115.9	133.3	133.3
総 資 産	269.9	255.8	289.8	421.9	492.8
(内 証 券 投 資)	151.1	151.0	184.9	296.4	359.9
収 入	83.9	85.0	106.6	126.2	123.2
経営の代理手数料	41.6	39.4	66.0	83.3	58.2
配 当	12.4	11.5	23.0	28.5	25.3
その他コミッション	24.1	26.9	10.7	2.8	1.6
他	5.8	7.3	6.6	11.6	38.1
支 出	48.3	45.1	47.8	62.2	88.3
税引当後の純利益	25.1	26.2	44.2	50.7	32.1

(出所) 同商会の年次報告より。

第3表 ソリアノ商会の株主構成

(1982年6月現在; 総額1億3,300万ペソ)

株 主	所 有 額 (1万ペソ)	所有比率 (%)
Andres Soriano Jr.	2,096	15.7
Wayhong N.H. Limited	1,666	12.5
Wardley (Vila) Limited	999	7.5
Universal Robina Corporation	933	7.0
Carmen Montemar de Soriano, J.M.	398	3.0
CFC Corporation	368	2.8
Picop Retirement Trust Fund	282	2.1
A. Soriano Corporation Domestic	183	1.4
AFP Retirement	180	1.4
Carmen Montemar de Soriano Trustee	171	1.3
Tara Realty Dev. Corp.	162	1.2
Dynavision Dev. Inv. Corp.	123	0.9
Fidelity Investment Corp.	120	0.9
O. Ledesma & Co. Inc.	113	0.8
ACMDC Retirement Fund Plan	112	0.8
A. Soriano Foundation Inc.	66	0.5
小 計	7,972	59.8

(出所) 同商会の内部資料より。

ソリアノ商会の常務会(executive committee)は、事実上、取締役会の代行機関になっているが、この6名から7名で構成される常務会に、ソリアノは長男のソリアノ三世、三男のカルロスを加え、一族支配をより確かなものとしている(注3)。

問題はソリアノの権力がどういう形で息子たちに世襲されてゆくかである。同商会には定年制

があり、同族の者でも60歳で定年を迎える。1926年生まれのスリアノは最近、脳腫瘍を病み、アメリカで手術を受けるなど健康状態がすぐれないからである。1982年5月、スリアノは同商会の年次総会で新たに「副会長」のポストを新設し、スリアノ三世をこれに就任させた。彼は副会長として会長である父が不在の場合、会長を代理するのはもちろんのこと、政策の決定と執行の両面で大きな権限を定款で授与された。スリアノ三世は同商会の全傘下会社に対する同商会の投資を全てコントロールする権限まで与えられたのである(注4)。取締役会、常務会の支配に加え副会長のポスト新設で、同商会の権限、とりわけグループ経営に関する最高権限については長男を頭とする息子たちへの引き継ぎが、これで事実上、完了したといえる。なお同商会の収入構成と株主構成は第2表と第3表のとおりである。

2. サンミゲル社の試練

同年5月のサンミゲル社の年次総会においてもスリアノは経営権の世襲化への布石を打った。しかしこれはソベルを刺激しスリアノ財閥の閉鎖的経営のあり方をめぐって両者が激突することとなる。つぎに同社の閉鎖的経営の問題についてみよう。

東南アジア最大のこの飲料・食料品の総合メーカーは長い間、スリアノ、アヤラそれにロハスの3名家の所有と経営の下におかれてきた。スペイン系の名家が牛耳るサンミゲル社にとって最初の試練は、華人系の新興財閥ゴコンウェイ・グループの当主ゴコンウェイの同社取締役会への立候補であった(注5)。

サンミゲルとスリアノ商会の株を買い集めてきたゴコンウェイは他の華人系株主と組んで1976年から78年まで3回続けてサンミゲル社の取締役

第4表 サンミゲル社の株主構成
(1981年12月現在; 総額9億4,700万ペソ)

株 主	国 籍	所 有 額 (10万ペソ)	所有比率 (%)
A. Soriano Corporation	フィリピン	807	7.64
SMC Retirement & Death Benefit Plan	同	677	6.41
Government Service Insurance System	同	549	5.19
Ayala Corporation	同	517	4.89
Roxas Y Cia, Ltd.	スペイン	492	4.66
La Corporacion de Padres Recoletos	フィリピン	449	4.25
The Insular Life Assurance Co. Ltd.	同	355	3.36
Filipinas Life Assurance Co. Ltd.	同	286	2.71
Universal Robina Corporation	同	258	2.44
CFC Corporation	同	232	2.20
Mermac, Inc.	同	209	1.98
Andres Soriano, Jr.	アメリカ	143	1.35
Rose Marie Tuason de Toda	フィリピン	141	1.33
Cibele Insurance Corporation	同	132	1.25
Customers Company, Inc.	アメリカ	108	1.02
F.G.U. Insurance Corporation	フィリピン	89	0.84
Eduardo Roxas Gargollo	スペイン	84	0.79
Ramon L. Siy	フィリピン	80	0.76
Fernandez Hermanos, Inc.	同	75	0.71
Santa Mesa Realty, Inc.	同	68	0.64
Filipinas Foundation, Inc.	同	64	0.60
小 計		5,822	55.13

(出所) Business Day 編, *Corporate Profiles*, 1982年版(第2巻), 222ページ。

に立候補した。立候補の理由は、サンミゲル社の経営陣が閉ざされた人的構成にあることに加え、同商会による代理経営は経営コストを高めており株主の利益が著しく損なわれてきたという点にあった。ゴコンウェイ兄弟は3回の株主総会でこの点をあからさまに批判し続けたのである。サンミゲル社側は巧みなエンタリー阻止戦術で対抗し、1979年に4回目の挑戦を受けた時、急遽、サンミゲル社と同種の事業を営む者は同社の取締役候補としての資格に欠けるむね、定款を改正した。彼は証券取引委員会にこれを不当として提訴するが、同委員会の判断はこれを合法とするものであった。この結果、同社と一部、同じ事業を営むユニバーサル・ロビナ(URC)社、CFC社の当主であ

る彼は、取締役候補の資格そのものを剥奪されるのである(注6)。

しかし1980年には同じ華人系実業家R・L・シィを身代りに立て、サンミゲル社に史上初の華人系取締役を実現させ、ゴコンウェイ自身もソリアノ商会の史上初の華人系取締役となることに成功する(注7)。第4表からも明らかとなっており、1981年末現在ゴコンウェイの掌握する株(URC社とCFC社)は4.64%にも達し、ソリアノの個人所有1.35%をはるかに上回る。1982年9月には翌83年5月の年次総会で再び取締役役に立候補するむね、宣言した。サンミゲル社と類似の事業に係るソベルが取締役・副社長として許されている以上、ゴコンウェイだけが失格者扱いされるのは不当である、というのが、再挑戦へのいい分である。

サンミゲル社はその規模の大きさにもかかわらず1974年まで文書による経営契約をもたなかった。同年になってようやくゼネラル・マネジャーとしての慣行を成文化した。すでにみたように手数料は税引き前の純利益の2%と他の傘下会社に比べ、はるかにリーズナブルな料率であった。

しかし、ゴコンウェイの執拗な批判と彼のソリアノ商会への参入を前にして、ソリアノはサンミゲル社との経営契約を、今後4、5年かけて段階的に縮小するむね、同商会の取締役会で約束せざるをえなくなった(注8)。先に述べたように、これは外様の大株主の批判を受けてGMSの縮小に追い込まれた唯一ともいえるケースである。とはいえ、実際、どの程度において縮小されたのか、という最も肝心な点が明瞭でなく、同社の副社長を兼ねるソベルでさえ、十分、事情を知らされていなかったことが後で判明する。

3. ソベルの「閉ざされた経営」批判

サンミゲル社の経営体質と覇権をめぐるソリア

ノとソベルの抗争は、皮肉にもゴコンウェイが批判した問題点を一層、具体的に白日の下に晒す結果となる。覇権の奪取に失敗したソベルはその持株を1970年代にマルコス大統領との盟友関係によって急成長した新興財閥の一つコハンコ財閥に売却するという意外な結末を迎えるが、この紛争の真相はまだ十分明らかでない。

事件の発端は、先のソリアノ商会でのソリアノ三世副会長の誕生に続いて、同年同月サンミゲル社の年次総会でソリアノがつぎのような定款の改訂を行なったことにある。取締役会のもつ一切の権限を会長個人(ソリアノ)に委譲できると同時に、会長はさらにその権限を同社役員の1人または複数の個人に再委譲できるという趣旨の改訂である(注9)。

こうしたソリアノ家による経営権の世襲化攻勢に対し、ソベル側では、少なくともサンミゲル社の会長の後任としては、まだ経験の乏しいソリアノの息子たちよりソベルの方がはるかに適任とする自負がある。ソベル自身にしても副社長の座から会長に収まることはすでに多くの名声をきわめた彼にとってさえ、残された最大の名誉の一つである、という思惑もある。事実、ソベル側の主張によれば、ソリアノは彼の息子たちが成長するまでの間、同社の面倒をみるようソベルに依頼したとされ、ソベルはこれを受けて息子たちが十分、成長した段階でただちに禅譲する心づもりでいたとされる(注10)。両者のあつれきをエスカレートさせた一つはゴコンウェイの再出馬問題である。ゴコンウェイを拒否すれば、ソベルも同じ理由で候補資格を失い、このことはソリアノにとって、ソベルに対する強力な牽制材料となったからである。

現実には起こったことは1982年末から83年2月下

旬にかけての両者間の激しいサンミゲル株の買い増し競争であり、ソベル側の厳しいソリアノ批判の開始であった。1983年1月の下旬にはゴコンウェイが改めて再出馬を公約するなど事態は紛糾した。買い占め競争についてはソベルがR・L・シィの持株を買い上げたのに対抗する形で、ソリアノはゴコンウェイから同社株の5株に相当する535万株を当時の市場株価20ペソの75株増しの35ペソで買い取る結果となる。これで同社の華人系大株主は2人も消え去った。1983年の最初の3カ月間に当地で売買されたサンミゲル社の株は合計、7400万株に達した。ちなみに、2月上旬の時点でソベルは同社株の約18株、ソリアノはゴコンウェイの5株とソベルに売却済みであった2.8株を獲得し約25株の掌握に成功したとされる(注11)。

こうした買い占め競争と同時に進められたソリアノ批判の第1が、1982年5月の定款改訂は会社法違反であるとして証券取引委員会に提訴した事件である。ソベル側によれば、フィリピン会社法は同35条で取締役会の権限を少なくとも3名以上の取締役から構成される常務会への委譲は認めてはいても単一の個人への委譲は認めていない、というのがその理由である(注12)。

しかし証券取引委員会の判断は意外にもこの委譲を合法とし、一定の制限を付して取締役会から個人への権限委譲を認めたのである。つまり同委員会は、フィリピン、アメリカいずれの会社法にも取締役会の権限委譲については特に規定がない、という単純な理由で合法と判定した。ただし、つぎの事項については会長個人への委譲を制限した。会社資金の投資、会社資産の売却と抵当化、会社資産担保の借金、同社社長、財務役、秘書役その他の役員の選任、そして会社の名の下での契約締結等である(注13)。これらの事項はいずれもソベル側

から委譲にとりなり弊害の大きさについて論難されていたものであった。

この事件によって多数の優れた専門経営者を抱えるサンミゲル社においてすら、経営の窮極的な指揮は依然としてソリアノ個人のワンマン的な判断に委ねられていたことがより一層、浮き彫りされることとなった。と同時にもしソベルの横車という不測の事態がなかったなら、ワンマン経営とその一族個人への世襲化の法的措置は一段と整備されていたであろうことが明らかになったのである。こうしたワンマン的で閉ざされた経営体質は情報の開示を求めるソベル側の追求からも裏付けられる。

サンミゲル社の取締役であり副社長の地位にあるソベルが、同社のつぎの事項について情報の開示を求めたからである。同社およびその内外の子会社が結んでいる取引契約はじめあらゆる種類の現行契約のコピーの提示、海外の子会社を含めた同社の組織図のコピーの提出等々である(注14)。とくに契約の開示に関して注目されるのは、つぎの点、すなわち同商会およびアンソル商会(Ansor)それに両社の子会社・関係会社とサンミゲル社およびその子会社・関係会社との間に経営契約、代理契約、物品供給契約および類似の契約が継続中であるかどうかについて、とくに説明を求めている点である(注15)。

アンソル商会は古くからアメリカにあるソリアノ商会の姉妹会社で、同家および同財閥の対欧米投資を管轄する持株会社であり経営会社である。同時にアメリカ国籍をもつソリアノ一族の財産の総合管理機関であって、ソリアノ商会による資本技術、資材の導入の在米窓口機関でもある。またサンミゲル社の完全子会社、サンミゲル・インターナショナル社は香港のネプチュニア(Neptunia)

社の株の80%を所有し、ネプチュニア社はサンミゲル・香港社、サンミゲル・インドネシア社、サンミゲル・パプア・ニューギニア社などの持株会社として機能している。

多国籍化した同社のグローバルな布陣がどうなっているか、ソリアノ商会やアンソル商会との相互間の持株、経営契約の実態や取引関係がどのような状態にあるのか、副社長のソベルでさえ十分な情報を提供されていなかったことになる。こうした不満がソリアノ批判の底流の一つにあったとされる。

これを受けてサンミゲル社の元顧問弁護士でその後、ソベルの個人弁護士となったR・R・レクトは、経営契約にもとづく経営によってサンミゲル社は以下のとおりソリアノ商会から多大の損失を被ったとして、損害賠償の訴えを証券取引委員会に持ち込むのである。

ソリアノ商会は「いくつかの契約」をサンミゲル社と結ぶことで同社の利益を吸い上げてきたこと、ソリアノ商会は多数の役員を抱えるサンミゲル社の経営を数年前まで代理し数百万万ペソの手数料を吸収してきたこと、そして今でもソリアノ商会およびその子会社や関係会社が享受する諸々の契約は結果的には同社の利益を減少させ極小化させている^(注16)、というのである。そしてソベルでさえソリアノ商会が同社から吸収している手数料の具体的な金額について同社からも同商会の側からもインフォメーションをえられなかったと指摘されている^(注17)。ソベル側のかげ引き材料の一環という要素はあるにせよ、閉ざされた経営体質の深刻さがうかがえよう。

ソベル側の批判はつぎの点にも及んでいる。サンミゲル社の2番目の大株主は、同社社員の信託組織である「退職死亡時給付計画」で、1982年3

月現在、同社の6.75%を所有する。レクトは、同計画の所有株がソリアノによってソリアノ・グループの直接の持株であるかのように利用されてきたと指摘し、こうした行為は計画の趣旨に反するとして、証券取引委員会にその差し止めを請求するのである。

レクトによれば、この持株によって、ソリアノと同計画の被信託人の1人であるE・カハン（同氏個人の持株は1982年3月末現在で0.32%）は恒常的に同社の取締役に出選され、会長、社長のポストを保証され、少なくともさらに4名の取締役が同計画の持株によってそのポストをえてきた。つまり同計画の所有株が閉ざされた経営の維持に奉仕させられてきたとして、その善処を求め証券取引委員会に提訴したのである^(注18)。

両者の抗争は、しかし、1983年2月下旬にソベルが、突如、彼の持株約2030万株を4億8900万ペソ（4900万ドル）で放出したことで、一段落をみるようになった。ソベルの放出株は取締役3名の選出株に相当したが、この段階では誰に売却されたのかは極秘であった^(注19)。ソベルは、この争いについて「ソリアノと私は火薬工場の中で爆竹を投げ合ういとこ同士」^(注20)であったと回顧している。ソリアノの方は、この争いの渦中にあっても「われわれはサンミゲル社およびファミリー内部の争いが深刻化しないように冷静を保った」^(注21)と述べるとともに、これまでの経営方式が同社に最も適したものであると自賛した^(注22)。

しかしながらレクトはその後もしソリアノ批判と訴訟を続け、今度はアメリカ国籍をもつソリアノが天然資源開発の分野にも経営多角化しつつあるサンミゲル社の会長の座にあることはダミー禁止法に違反するとして証券取引委員会へ提訴するのである。同社の株はその所有がフィリピン人に限

定され全体の70%を占めるA株と外国人の所有も許される残り30%のB株とかなる。そこでソリアノ一族によるA株の委任状利用を差し止めるよう同委員会に請求したのである(注23)。これは先のソベル側の批判、すなわちソリアノ家の個人個人の持株は(1982年3月末現在で)合計しても同社株の1.48%であり、その後に買い集めた株を加えたとしても、少数の個人持株で同社を食いものしている点に変わらない、という批判に照応するものであった(注24)。

しかしこれらの訴えに対する委員会側の回答がうやむやのまま、事態の焦点はソベルの放出株がマルコスの盟友の一人であるE・コハンコの財閥の中核企業、ユナイテッド・ココナツ・プランターズ銀行(UCPB)に流れていた点に移ってゆく(注25)。ソリアノとソベルの内紛事件の真相はまだ未詳とはいえこの事件で同財閥のグループ経営をめぐるさまざまな問題が露呈された。同財閥のなかで最も優良な企業であるサンミゲル社は株式の公開も進み、経営陣や技術陣も確立されており、数年前まで続いたGMSについてもその手数料率は最も低率であった。そのサンミゲル社でこれだけの問題が指摘されたのである(注26)。個々の詳細な事実関係のつめについてはなお証券取引委員会の回答文書など、一次資料への接近が必要だが、問題の性格とその深刻さについては以上で明らかにされたと思う。

(注1) 戦後、一族の主なメンバーがフィリピン国籍を取ったアヤラとエリサルデについてはこの難題からまぬかれた。たとえばエリサルデ商会の場合、1976年12月末現在、同商会の総株数12万8619株(普通株8万3538株、優先株4万5081株)のおおの1株100ペソ)のほぼ全部を一族で所有し、以下の9名の家族が94.75%をもつ。Manuel Elizalde(フィリピン国籍)47.29%、Francisco Jose Elizalde Yturralde(同上)11.92%

Joaquin Elizalde(同上)11.92%、Carmen Elena Picornell(スペイン国籍)11.92%、Dolores Teus de M. Vara de Rey(同上)6.68%、Mary Elizalde(アメリカ国籍)1.48%、Manuel Elizalde, Jr.(フィリピン国籍)1.21%、Fred Elizalde(同上)1.20%、Elena Von Kauffmann de Elizalde(同上)1.13%、(以上は登記資料による)。その後、当主マヌエルの特株が息子のマヌエル・ジュニアに全株移譲されている。

(注2) 各社の年次報告書による。

(注3) これらの点はソリアノ商会の年次報告書。

(注4) *Business Day*, 1982年5月24日。

(注5) ゴコンウェイ・グループについては *Insight*, 1979年2月号。

(注6) *Business Day*, 1979年5月4, 7, 8日。

(注7) 同上紙 1980年5月14, 16日。

(注8) 同上紙 1980年5月16, 22日。なお1973年の公募会社への改組後、純利益の2%の手数料が、同商会に1%、サンミゲル社の社長に1%という形に分割された。この分割がゴコンウェイの批判を受ける前なのかその後なのかは未確認である。

(注9) 同上紙 1983年1月31日; *Far Eastern Economic Review* (以下FEERと略), 1983年1月27日, 2月10日号。

(注10) *Business Day*, 1983年1月20日。

(注11) これらの点はFEER, 1983年2月10日号。

(注12) *Business Day*, 1983年1月20日。

(注13) 同上紙 1983年1月21, 24, 28, 31日, 2月2, 4日。

(注14) 同上紙 1983年1月28日, 2月3日。

(注15) 同上紙 1983年2月23日。

(注16) 同上紙 1983年2月8日。

(注17) 同上紙 1983年2月3日。

(注18) 同上紙 1983年2月8日。

(注19) 同上紙 1983年2月25日, 3月2日。

(注20) 同上。

(注21) 同上。

(注22) 同上紙 1983年3月11日。

(注23) 同上紙 1983年3月4日。

(注24) 同上紙 1983年2月3日。

(注25) この点については同上紙 1983年3月4日, 5月6日, 10日, 11日; FEER, 1983年5月19日号。なおマルコスの手厚い保護の下に肥育されてきた新興

財閥群の成長と挫折は今日のフィリピンの最大の経済問題であり、深刻な累積債務の元凶でもある。詳しくはつぎの拙稿を参照していただければ幸いである。「マルコスの盟友たちの財閥——その成長と挫折——」（伊藤禎一編『発展途上国のビジネス・リーダーシップ』（仮題）アジア経済研究所（1984年刊行予定））。（注26） サンミゲル社はその後9月末の時点で6社もの持株会社を一挙に設立している（*Business Day*, 1983年9月27日）。

IV 持株支配による財閥経営 ——アヤラ財閥の場合——

経営契約を重ねずもっぱら持株と人的派遣でグループ経営を行なっている財閥の典型はアヤラ財閥である。ソリアノ財閥との同異点を明らかにする意味で、同財閥のグループ経営の実態を概観し、アヤラ財閥の場合も一族のワンマン経営の原則が貫かれている点を明らかにしておきたい（注1）。

アヤラ財閥は多数の子会社と関係会社（アヤラの持株が原則として過半数に達しないもの）をかかえ、1981年5月現在、子会社が約36社、関係会社約15社である。子会社および関係会社のうちアヤラが事実上、経営権を握る会社に対して以下で述べる三つの方法でグループ経営を行なっている。同グループの頂上組織は事業持株会社であるアヤラ商会株式会社（以下、アヤラ商会）である。収入構成は第5表のとおり。

1982年2月現在、同商会の取締役数は11名で常務会は7名の取締役から構成される。ソベルが会長、社長を兼ね、いとこのハイメ・ソベルが副会長、最上席副社長である。その下に4名の上級副社長、14名の副社長、12名の副社長代理、21名の上級部門マネジャー、32名の部門マネジャーが存在する（注2）。そして同商会の組織は1981年現在、

第5表 アヤラ商会の収入構成

（単位：100万ペソ）

	1977	1978	1979	1980
払込資本金	213.0	286.1	350.1	430.1
総資産	866.2	1,008.6	1,238.6	1,402.8
収入	272.4	223.2	259.5	337.4
土地分譲	70.7	78.0	56.8	69.5
レンタル	76.7	58.1	73.3	89.1
投資	94.9	41.9	77.8	90.0
利子	20.4	35.8	40.1	29.3
その他	9.6	9.3	11.5	59.6
支出	109.2	53.5	72.1	127.5
純利益	143.1	130.1	151.8	167.5

（出所）同商会の年次報告より。

（注）各年次は各9月末に終わる年度。

持株会社としてグループ経営にかかわる部分と不動産業を軸とする事業会社としての部分の二つに整然と分割されている。前者の組織をあらゆる面から統括するのが会長である。現在、この最高のポストに居るのがソベルである。不動産事業については同常務会の監督と指揮の下に執行面での責任を負うのが社長とされ、現在、このポストもソベルがおさえている。

グループ経営の方法の第1は、取締役の派遣である。子会社・関係会社は同商会のなかで六つの業種（商事、製造業・農業・天然資源、不動産、ホテル・旅行サービス、金融それに保険）にグループ分けされ、六つのグループを担当する6人の部長クラスの長の管理下にある。彼らは彼らのグループに含まれる会社の取締役会にリード・ダイレクター（lead director）として派遣され、アヤラ商会の利益代表として取締役会をリードする。同財閥の伝統的な事業分野であり、今でも同グループの主軸を形成する金融グループはソベル自らその長となっており、同じく保険とホテル・旅行サービスの

グループにはハイメ・ソベルがそのポストをおさえている。

第2の方法は子会社、関係会社に対して、チーフ・フィナンシャル・オフィサー (chief financial officer, cfo と略) と呼ばれる人物を置くことである。彼の最も重要な任務は各社の財務、経理状況の管理・監督で、普通、各社のコンプトローラーとしてのポストにつくことで達成される。cfo はさらに会社の業績をあらゆる側面から検討し資産状況をチェックする権利と義務をもつ。また税務対策ははじめ対政府関連機関との対応など幅広い事項についても管轄する。

アヤラの場合、この cfo の選任または派遣は同財閥がおこなうあらゆる投資の前提条件ないし交換条件の一つとされる。アヤラに対する cfo の忠誠心を維持するため、彼らの俸給と昇進についてはアヤラ側がこれを決定し、彼らの業績評価は当該会社の営業利益の多寡によってではなく、アヤラに対する忠誠度によって査定される仕組みになっている。

リード・ダイレクターと cfo は相互に独立して機能するものとされ、両者はともに会長のソベルに対して責任を負う。いいかえれば、ソベルは両者を別々に機能させることで、両者の結託を防ぐと同時に相互にチェックさせてもいるのである。

もちろん、この他に投資の重要性に応じてさらに取締役、役員クラスの派遣がなされ、cfo がこれらを兼務するケースも少なくない。そして、第3の方法が社長会である。インフォーマルながらソベルは毎月、各社の社長と会合を持って情報を直接、交換しあうのである。持株をベースに以上の三つの方法でグループとしての経営が維持されているわけである。

つぎにアヤラ商会は株式公募会社であるにもか

かわらず、「ワン・ボス」原則にもとづいた全くのワンマン経営会社であることである。ここでは同商会の法人としての権限 (corporate power) のすべては最上位にある会長個人から発するものとする原則が貫かれている。会長の下にあるいかなる人物の行使する権限もすべて会長の権限の単なる委譲にすぎず会長は彼らの権限を意のままに制御できるとされる。一切の権限の所有者は会長のソベル1人であり、それ以下の人物はソベルの権限の一部をたまたま委されているただの人間にすぎない。こうしたワンボス原則が自ら巨大な資産をもち、多数の子会社・関連会社を統括する中枢会社で維持されているのである。

ソリアノ財閥に優るとも劣らない閉ざされた家族的経営体質をもつわけであるが、こうした体質を支えてきたのは、アヤラー族による圧倒的な持株支配である。同商会がパートナーシップから株式会社会社に改組されたのは1963年のことであるが、メルセデスを筆頭に一族がほぼ全株を所有した。1976年に株式の公開に踏み切り1981年末現在では第6表のと通りの株主構成となっている。すでに高齢のメルセデスと彼女の夫として同家に婿入りし、マカティ開発に尽力したJ・マックミーキングの2人が、メル・マック社 (Mer•Mac, Inc.) を通じて最大の46.12%を所有する。

第2位は三菱グループで約20%を所有する。アヤラ商会は外国人の所有が許される株を30%もつが、三菱はその3分の2をもつわけである。アヤラー族はメル・マック社を筆頭にフィリピン人に所有が限定されている残り70%のほぼ全株を所有する。しかしながらソベルとハイメ・ソベルの個人としての持株はそれぞれ4.19%と3.23%にすぎない。

1908年生まれのマックミーキングはすでに経営

第6表 アヤラ商会の株主構成
(1981年12月末; 総額6億2,400万ペソ)

株 主	国 籍	所 有 額 (10万ペソ)	所有比率 (%)
Mermac, Inc.	フィリピン	2,876	46.12
Mitsubishi Corporation	日 本	630	10.11
Mitsubishi Estate Co., Ltd.	同	378	6.06
Consuelo Zobel Alger	ア メ リ カ	313	5.02
Enrique Zobel	フィリピン	261	4.19
Jaime Zobel	同	201	3.23
Mitsubishi Bank	日 本	189	3.03
Enjay, Inc.	フィリピン	113	1.81
Philsec Invst. Corp.	同	75	1.20
Inigo Zobel, etc.	同	63	1.01
Ma. de la Mercedes, etc.	同	63	1.01
Mitsubishi Trust & Banking	日 本	63	1.01
Universal Robina Corp.	フィリピン	45	0.73
O. Ledesma & Co., Inc.	同	43	0.70
Ayala Fund, Inc.	同	40	0.64
Trust of AC Empl. Welfare & Retirement Fund	同	37	0.60
小 計		5,390	86.47

(出所) Business Day 編, *Corporate Profiles*, 1982
年版, 27ページ。

の第一線から退き余生をアメリカで送る身ながら、両ソベルの経営をアメリカから注意深く監視している。ワンボス原則の下で家父長的経営を行なっているソベルの判断を覆す者がいるとすれば彼とメルセデスである。同商会の場合も一族といえども60歳で定年を迎える。1927年生まれのソベル、その後任者の立場にある1934年生まれのハイメ・ソベルへと、一族の所有・経営面での世襲は当分、維持されよう(注3)。メル・マック社の所有株がどのような形で相続されるか、マックミーキングとメルセデスの間には子供がいらないだけに注目されるところである。

(注1) 以下でのグループ経営の3方式とワン・ボス原則についてはアヤラ商会の内部資料と同商会でのヒアリングに全面的に負っている。この点で三菱商事株式会社の山崎新男氏のご協力をえることができた。改めてお礼を申し上げたい。

(注2) 同商会年次報告。

(注3) その後アキノ事件で揺れるさなか、ソベルは会長・社長職を辞任し、ハイメ・ソベルが11月1日よりソベルの後を継ぐことになった(*Business Day*, 1983年9月29日, 10月28日)。

むすびにかえて

フィリピンの財閥にみられる典型的なグループ経営のシステムであるゼネラル・マネジャー制度について代理制と比較しながら検討した結果、その本質において両者は全く同一のものであるとの結論に達した。その起源については不明な点も多いが代理商会の営業多角化と深い関係にあることがとりあえず示唆された。両者に共通な本質を一語で言いつくすことは難しいが、一応、つぎのように考えてよいであろう。

投資元本と収益の回収が一段と不確実でリスクの大きい植民地での鉱工業経営に際して、二つの制度は企業家に対し一般からの資本吸収の可能性と同時に、会社経営権の世襲化と経営果実の先取りの吸収を保証した。こうした便宜を目的として企業家が仕組んだ経営の委託関係が代理制でありGMSである、というのがわたくしの仮説である。

二つの制度は持株支配方式だけにとづいたグループ経営に比べ一段と巧妙なシステムであり、財閥経営に都合のよい制度である。ゼネラル・マネジャー制度によるソリアノ財閥と持株支配方式によるアヤラ財閥の比較から、どちらの場合にも頂上組織の所有、とりわけ経営権については一族の家父長的なコントロール下におかれていることが明らかにされた。家父長に相当するソリアノやソベルは、このゼネラル・マネジャー制度や持株支配を通じて、多数の傘下会社の経営について

も家父長的コントロールを許されているのであった。両当主とも頂上組織およびグループ経営にかかわる権限の世襲化に苦慮しているが、政治的にも経済的にも流動性を増す状況下で、こうした少数者の寡頭支配およびそれを支える以上の制度に対する批判も段々と無視できなくなりつつあるように思われる。

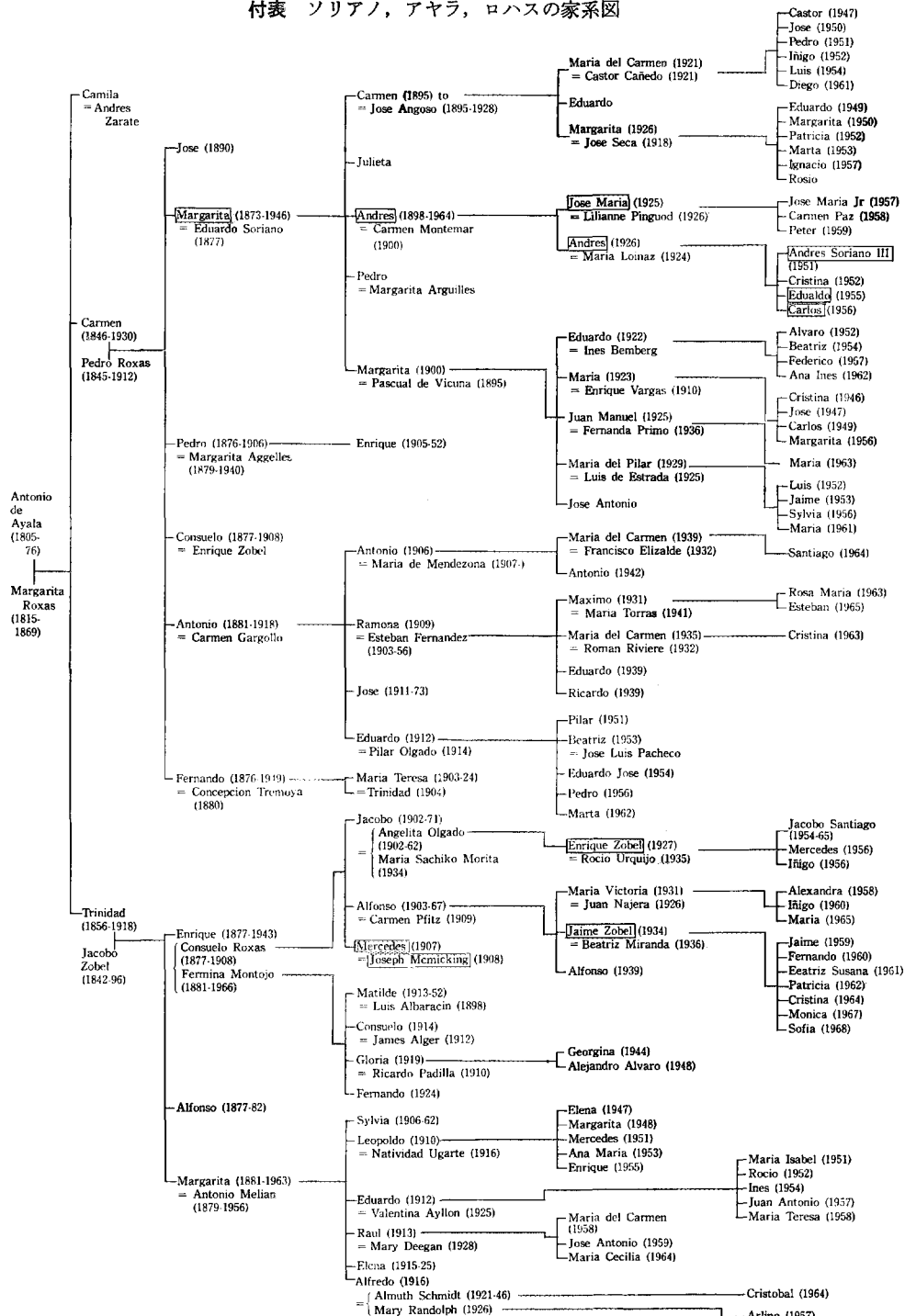
〔付記〕 本稿は当研究所の昭和57年度特別海外共同研究「フィリピンのビジネス・リーダー」（責任者 経済協力調査室研究主幹 伊藤禎一）の共同研究者の1

人としてとりまとめた英文報告に若干、手を加えたものである。本稿の作成にあたり共同研究の最終報告会に参加された約20名の当研究所内外の専門家からお受けした貴重なコメントを参照させていただいている。記して深謝したい。英文報告についてはつぎを参照していただければ幸いである。

Koike, Kenji, "Group Management of Business Groups in the Philippines," Perla Q. Makil; L. A. Reyes; K. Koike 編, *Philippine Business Leaders*, Joint Research Program Series No 37., Institute of Developing Economies, 1983.

（アジア経済研究所調査研究部）

付表 ソリアノ、アヤラ、ロハスの家系図



(出所) アヤラ商会の図書室より。

(注) 本文で言及した人物をカッコで示した。

= 婚姻関係を表わす。